

LOS PROCESOS DE GESTIÓN Y LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN
MONOGRAFÍA

MARY LUZ RODAS GALLEGO

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
FACULTAD DE EDUCACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA

MEDELLÍN

2018

LOS PROCESOS DE GESTIÓN Y LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

ASESOR:

ALEJANDRO JARAMILLO ARENAS

MONOGRAFÍA

RESUMEN

En la actualidad, la Gerencia Educativa plantea varios desafíos que se derivan de las exigencias globales que experimenta la sociedad en diversos ámbitos. Dirigir una institución no se limita a cumplir con las funciones de un cargo, implica definir el camino para lograr transformar el contexto.

Para elegir el camino es fundamental implementar procesos de gestión, los cuales permiten definir la ruta que garantice el cumplimiento de los objetivos, que posibilite establecer instrumentos de medición y metas reales que procuren la mejora continua, la cual puede garantizar cumplir con las expectativas de lo que significa la calidad en la educación.

El término ‘calidad’, se aborda desde varias aplicaciones que van desde la excelencia, el cumplimiento de requisitos, el lograr la mejora continua, la adecuación del currículo, el cumplimiento de la misión, la administración efectiva y eficaz del recurso pero, finalmente, todas aplicables a la Gerencia Educativa y al rol del líder en los procesos de gestión para lograr la calidad en la educación.

Tabla de contenido

Resumen.....	3
Introducción.....	5
Los proceso de gestión y la calidad de la educación. Desafíos de la Gerencia Educativa.....	6
Educación, transformación constante del concepto de calidad.....	9
La gestión en los establecimientos educativos.....	18
Conclusiones.....	28
Bibliografía.....	30

Introducción

En el siguiente ejercicio escritural, se recopiló información de diferentes fuentes sobre los procesos de gestión y la calidad de la educación, y se procuró reflexionar sobre la incidencia de estos dos aspectos en la Gerencia Educativa.

En primera instancia, se describen los diferentes desafíos que tiene la Gerencia Educativa de acuerdo con las exigencias actuales del país. Luego, se referencian definiciones de calidad y calidad educativa de acuerdo con las cuales se puede determinar que la calidad es un término variable según sea el contexto, los intereses y los objetivos, que influye en la educación actual porque esta debe dar cuenta de diversos aportes que son medibles, susceptibles de seguimiento y que determinan el desarrollo de una institución.

Posteriormente, se aborda el tema de los procesos de gestión en las instituciones educativas, haciendo énfasis en la Guía 34 (Ministerio de Educación Nacional, MEN, 2008) y su aporte como ruta para lograr el mejoramiento continuo en las instituciones educativas.

Finalmente, se procura establecer una relación coherente y necesaria entre la implementación de los procesos de gestión y el tipo de liderazgo que ejerce la persona que dirige una institución para lograr la calidad de la educación.

LOS PROCESOS DE GESTIÓN Y LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

Desafíos de la Gerencia Educativa

La Gerencia Educativa supone constantes desafíos como conocer y aplicar las nuevas tendencias en cuanto a metodologías de enseñanza, utilizar los medios tecnológicos e informáticos actuales, capacitar al equipo de trabajo en pedagogía, didáctica, saberes específicos, legislación, estilos de aprendizaje, inclusión, manejo de conflictos, proceso de paz, debido proceso, diversidad, seguridad y salud en el trabajo, riesgos profesionales y psicosociales, y muchos más temas que surgen del diario vivir en la sociedad de nuestro país. Además, y fundamental, lograr que los resultados académicos demuestren el mejoramiento continuo, teniendo en cuenta que dichos resultados no solo son evaluados institucionalmente, sino a través de pruebas externas como las aplicadas por el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES) y de las cuales el Ministerio de Educación Nacional (MEN) hace seguimiento mediante el Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE); también debe velar por tener en la institución educativa el ambiente propicio de

acuerdo con las necesidades individuales y grupales de la comunidad educativa, de igual modo, vincular en su proyecto educativo institucional (PEI) el Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026, el cual plantea que “el desafío de la calidad educativa continúa y en el momento histórico del posconflicto que vive el país también es imprescindible responder a nuevos retos como el cierre de brechas” (p. 9). En el momento actual del país, la calidad de la educación depende de cómo se asuman las consecuencias del pasado, de cómo se viva el presente y qué se proyecte para el futuro.

El Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026 es una hoja de ruta para avanzar, precisamente, hacia un sistema educativo de calidad que promueva el desarrollo económico y social del país, y la construcción de una sociedad cuyos cimientos sean la justicia, la equidad, el respeto y el reconocimiento de las diferencias.²² (MEN, 2017, p. 10).

Además, todo lo que se deriva de esto. Y, finalmente, como resultado de lo mencionado hasta el momento, contribuir con transformar la sociedad.

Quien cree que transformar nuestro país es algo que va más allá de nuestras propias posibilidades institucionales, profesionales o personales olvida que todo profesional que ejerce responsablemente y comprometidamente su profesión, necesariamente tiene que causar cualquier

tipo de impacto en su entorno familiar, social y profesional y, en consecuencia, en la sociedad. El efecto de las acciones de algunos de nosotros puede sentirse de manera más evidente que el de las acciones de otros, pero todos, de una manera u otra, transformamos positivamente nuestra propia realidad, cuando hacemos bien nuestro trabajo (Ramírez, 2004, p. 115).

En el caso de la educación es más relevante dicha influencia porque puede generar una transformación, ya que el recurso con el cual se cuenta, el ser humano, es susceptible de transformar en sus diferentes etapas del desarrollo, como lo sustenta Ramírez (2014), “el impacto transformador que podemos tener en el medio: nuestra labor se realiza, día a día, con niños y jóvenes que son el futuro mismo del país, su capital por excelencia” (p. 116).

Para lograr la transformación constante desde la Gerencia Educativa, es necesario abordar diversos métodos que le permiten al líder establecer las estrategias más pertinentes para lograr la mejora continua; uno de estos caminos es la fundamentación de los procesos de gestión, pero primero es importante retroalimentar los fundamentos de la educación y su proceso de transformación con el paso del tiempo.

Educación, transformación constante del concepto de calidad

La educación, entendida como un proceso de transformación constante, en la actualidad está inmersa en las diversas formas en las cuales la globalización procura homogenizar las instituciones y los servicios, de allí que desde hace varias décadas se instale en el discurso de las instituciones educativas el fomento de la calidad educativa, la implementación de los procesos de gestión y de certificación de la calidad.

La calidad es un concepto multidimensional que ha cobrado fuerza dentro del campo educativo de manera reciente, pues fue a partir de la mitad del siglo XX cuando los organismos internacionales empezaron a dar importancia a la necesidad de orientar los esfuerzos hacia la mejora de los sistemas educativos. A través de los resultados obtenidos por la investigación educativa contemporánea se ha demostrado que la influencia de los factores socioeconómicos y culturales en el aprendizaje del alumnado es muy grande, sin embargo, no se puede considerar determinante, ya que también se ha podido constatar que el modo de operación del sistema y de la escuela juegan un papel importante en dicho proceso (Schmelkes, 2001, citado por García, 2009, p. 52).

Es oportuno afirmar que el concepto de calidad cambia constantemente, dependiendo de las tendencias del momento y del contexto, esto lleva a pensar y plantear diversos interrogantes relacionados con la

objetividad de los logros y metas que se plantean las instituciones educativas, las cuales deberían estar enfocadas en lograr un proceso formativo de calidad, no buscar ofertar su servicio con base en la aplicación de criterios que determinan qué es la calidad.

...la presencia de teóricos como Deming, Crosby, Ishikawa, Juran y otros, quienes apantallados por la normatividad ingenieril ISO definen la calidad, no estrictamente centrados y definidos en el ser humano y sus posibilidades trascendentes experienciales de aprendizaje y desarrollo, sino como definición estricta de un producto o servicio que es programable en todas sus dimensiones, en donde si bien lo cualitativo se asoma en alguna parte, finalmente lo prevalente entra a ser la estima de lo cuantitativo, lo que puede medirse numéricamente, que es lo que implica terminar viendo la educación como una empresa regulable por las leyes del mercado y el consumo, en donde la eficacia entra a ser una variable de primordial categoría (Tenorio, 2017, Aproximación al concepto de calidad en la educación, párr. 7).

Tal vez esta definición de calidad sea en la que piensan las personas que integran una institución educativa al iniciar un proceso de certificación con determinada marca o sello, porque en el comienzo solo se imponen definiciones, formatos, instructivos y se plantea todo el proceso como la forma de obtener un dato numérico que definirá la efectividad y el camino a seguir.

En definitiva, la calidad es un concepto dinámico en esencia, que se mantendrá vivo y actualizado siempre que se continúe innovando en educación a la vista de los acontecimientos sociales que se produzcan y de los descubrimientos científicos (psicológicos, pedagógicos, neurocientíficos, etc.)...siempre hay que mejorar, aunque pensemos que todo está bien. Y que, ciertamente, puede estarlo. Pero como antes decía, lo que está bien hoy, puede quedar obsoleto en un año o en tres meses, dada la celeridad de los cambios sociales en la actualidad. La estabilidad es imposible en toda obra humana y, por ello, el avance es una exigencia vital (Casanova, 2012, p. 9).

Siempre es necesario pensar y procurar la mejora continua, aunque los resultados, apreciaciones y evidencias denuesten los buenos resultados, es esencial promover la calidad en el proceso educativo.

La aspiración hacia la calidad es una constante en los sistemas educativos latinoamericanos (OREALC/UNESCO, 2007), que se comparte con el resto de la sociedad, pues además de los beneficios que una educación de calidad trae consigo para quienes tienen acceso a ella, la educación se considera un bien en sí mismo, pues pretende la formación integral de la personalidad humana (García, 2009, p. 52).

La calidad se define desde varias perspectivas que atienden a tendencias, autores e interés. Calidad desde el desarrollo de competencias, desarrollo humano y ámbitos relacionados con el sector productivo, calidad como implementación de procesos y control de los resultados, o la que se logra a través del diseño curricular. Todas las definiciones son válidas en términos de aplicabilidad para lograr el alcance de objetivos comunes en la educación, para lo cual es necesario la organización y la implementación de procesos que permitan definir los perfiles de los docentes para asegurar que estos establezcan metas e indicadores razonables que apunten a desarrollar competencias en los sujetos objeto de enseñanza, que procuren el mejoramiento continuo y la optimización del tiempo y los recursos.

Es interesante y acertada la posición de asumir la complejidad e integralidad del concepto de calidad, ya que en ocasiones se toman posturas extremas que le restan validez a los procesos de organización, los cuales dinamizan la gestión sin convertirse en la finalidad sino en el medio para innovar, avanzar y mejorar. Cuando la calidad se convierte en un trabajo extra para las personas que conforman una institución, la calidad deja de ser una oportunidad y se convierte en una carga, en una necesidad de cumplir requisitos, metas e indicadores, lo cual satura el sistema y dejar de ser un proceso para convertirse solo en el

cumplimiento de etapas superficiales, que carecen de sentido, porque no son un valor agregado para la institución.

Las implementaciones de los sistemas de gestión deben cumplir con múltiples expectativas que se fundamentan en la organización a través de procedimientos, aplicación de matrices, establecimiento de indicadores, metas y planes de mejoramiento, los cuales deben permitir la evaluación constante para tomar decisiones de mejora. Todo lo anterior es válido en la medida en que los resultados obtenidos optimicen el ambiente escolar, el ambiente de trabajo, la comunicación entre los integrantes de la comunidad educativa y posibiliten oportunidades de mejora; no es válido cuando los resultados se convierten solo en un informe estadístico.

La oportunidad de mejora se encamina en el momento en que se define la calidad como un derecho, no como una oferta. “Garantizar el derecho a una educación de calidad para todos los jóvenes desde la perspectiva curricular requiere transformaciones en los enfoques, las interpretaciones y las prácticas” (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO, 2007).

La construcción y el desarrollo curricular para la generación de condiciones educativas inclusivas y de calidad se orientan en promover nuevos modos de relación con el saber socialmente relevante, a diversificar los ámbitos de experiencia de los estudiantes, a abrir para ellos nuevos espacios de

participación en el contexto y a habilitar oportunidades para que, desde su presente, puedan comenzar a proyectarse en la dimensión vocacional y socio ocupacional a los fines de su efectiva inclusión social (Ferreyra, Vidales, Rimondino y Bonelli, 2012, p.186).

Por esto es importante determinar si hay diferencia entre una educación de calidad y un certificado de calidad que se le otorga a una institución por el cumplimiento de unos requisitos.

Pensar hoy una educación de calidad para los jóvenes...requiere asumir como punto de partida inexcusable el interrogarnos acerca de quiénes y cómo son estos sujetos; cuáles son sus necesidades... los diversos contextos y escenarios en que se desarrollan sus vidas...Ofrecer a los jóvenes una educación de calidad supone no sólo generar... estrategias que faciliten el acceso, permanencia y terminalidad de la escuela... se trata de construir propuestas curriculares que conviertan el tránsito por la Educación...en “una experiencia de aprendizaje integral, sustantiva, que sirva para la vida (Jacinto, 2009, citado por Ferreyra et al., 2012, p. 185).... Es ésta la verdadera inclusión educativa... (Ferreyra et al., 2012, p.185).

En este aporte se vislumbra la calidad de la educación desde una noción más real, desde el contexto particular, desde las necesidades del estudiante. Se visiona la necesidad de la oferta, no solo para el ingreso

sino para la permanencia y futura transición, lo cual implica una visión a largo plazo, que logre la integración de intereses, contextos y necesidades.

Los nuevos modos de relación que surgen de la necesidad de una educación con calidad, acarrearán una responsabilidad mayor, que implica generar nuevos espacios de participación que se orienten hacia el hecho de convertir la experiencia del aprendizaje en una posibilidad de relación social, de inclusión y proyección.

La calidad ha generado expectativas en todos los campos, y en la educación ha procurado interrogantes con el fin de no encerrar las prácticas educativas en solo un proceso para cumplir y lograr el producto ideal. La escuela es una empresa porque tiene unos objetivos, planea unas metas y establece acciones para asegurar su cumplimiento, todo esto integrado a la labor de educar.

Los términos sujetos a los requerimientos de la calidad generan en el ámbito educativo controversia, porque al iniciar los procesos de gestión falta la adecuación de los términos y se ven inapropiados, pero en la medida que se contextualizan adquieren sentido y aplicabilidad.

Desde un ámbito más técnico, se entiende:

La Gestión de la Calidad como una colección de métodos, utilizables puntual y aisladamente para el control de la calidad de productos y procesos. Aunque superada, esta aproximación ha sido útil

para crear una caja de herramientas que los enfoques posteriores no han dejado en enriquecer...sentando los pilares del enfoque sistémico de la Gestión de la Calidad, que la asimila a un nuevo paradigma de la dirección de organizaciones. Los desarrollos de las visiones cultural y humana de la Gestión de la Calidad han robustecido esta comprensión de la función, ampliamente difundida en la literatura y en los expertos. De hecho, es la doble dimensión de la GCT como estrategia y como proceso la que permite deslindar su vocación de cambio organizativo y cultural que la dota de continuidad, y su plasmación concreta en cada momento en proyectos y programas puntuales (Camisón, Cruz y González, 2006, p. 50).

Con base en lo anterior es válido afirmar que el enfoque sistémico es el fundamento de la nueva concepción de los procesos de gestión, fue necesario implementar métodos de solo control y medición para crear la necesidad de trascender estos fundamentos básicos y lograr incorporar en los procedimientos el análisis de los resultados obtenidos, y generar aprendizaje para darle continuidad a los procesos.

Continuando en la misma línea, Camisón, et al. (2006) afirman: “Una segunda forma de entender la calidad va más allá de su concepción como un conjunto de técnicas y procedimientos, para convertirla en un nuevo paradigma de la dirección...” (p. 50). La gestión de la calidad en su camino de evaluación dejó

de ser una técnica de medición para convertirse en la estrategia para dirigir una empresa o institución; el líder debe poseer el conocimiento para establecer los procedimientos y liderar la aplicación de estos y consolidar el equipo de trabajo que logre sostener en el tiempo lo estipulado, pero que también procure la innovación, generando valor agregado al servicio que ofrece en procura constante de la excelencia en todos los procesos.

De acuerdo con lo planteado hasta el momento, la calidad de la educación está determinada por el cumplimiento de unas expectativas muy generales y subjetivas, por esto es viable la posibilidad de implementar procesos de gestión de la calidad en las instituciones educativas, ya que el concepto de calidad se ha nutrido con el pasar del tiempo y de la experiencia de los avances que la implementación de esta ha acarreado, por esto, en el ámbito educativo es válido todo este trasegar, ya que es viable establecer parámetros de control, de medición, de elaboración, de creación de indicadores, de evaluación constante; todo con el fin de lograr un trabajo en equipo que dé cuenta de la optimización del recurso humano al lograr un alto desempeño; del eficaz manejo de los recursos y del logro significativo de los objetivos, hasta consolidar la alta dirección como un liderazgo acorde con las necesidades institucionales, pero unificado en su hacer para trascender en el tiempo.

La gestión en los establecimientos educativos

La gestión en una institución educativa implica el conocimiento del contexto, de la misión, de la visión, del proyecto educativo institucional (PEI) y de las metas que defina alcanzar, de acuerdo con los parámetros de calidad que se establezcan, para así lograr administrar el recurso tangible e intangible, con el fin de movilizarlo y ganar su articulación en pro del alcance de los objetivos.

La gestión moderna de la educación se caracteriza por un liderazgo centrado en lo pedagógico, así como en las nuevas competencias profesionales de su ejercicio. También la cultura organizacional con visión de futuro, el trabajo en equipo, la constante apertura al aprendizaje y la innovación, son pilares que marcan su orientación hacia la consecución de los objetivos y fines de la educación. El liderazgo en una gestión moderna de la educación siempre reconoce las exigencias que el entorno le demanda, articula el proyecto educativo con las necesidades y oportunidades nacionales, transformando así la educación en un instrumento pertinente de cohesión social y movilidad. Esta gestión le presta particular atención a las variables que interactúan en la consecución del proceso de enseñanza-aprendizaje en forma integrada, con una visión principalmente macro del resultado educativo (Garbanzo y Orozco, 2010, p. 27).

De acuerdo con la definición de gestión, se puede relacionar esta con lo planteado en la Guía 34 (MEN, 2008), ya que esta establece las pautas del mejoramiento continuo a través de la gestión:

Los establecimientos educativos han evolucionado: han pasado de ser instituciones cerradas y aisladas a funcionar como organizaciones abiertas, autónomas y complejas. Esto significa que requieren nuevas formas de gestión para cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar su PEI (MEN, 2008, p. 27).

En dicho documento se establece de manera muy puntual una ruta de gestión, en la cual se pretende el logro de objetivos comunes, producto del trabajo en equipo bajo la dirección de un líder que conoce su contexto.

La gestión institucional debe dar cuenta de cuatro áreas de gestión, las cuales son: **Gestión directiva:** se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución. (MEN, 2008, p. 27).

La gestión directiva es fundamental, es el pilar de una institución, siempre y cuando se ejerza con un liderazgo que motive y no que imponga, un liderazgo que propicie el cambio a través de la renovación de los aprendizajes individuales y colectivos.

Gestión académica: ésta es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico. (MEN, 2008 p. 27).

Dicha gestión concretiza la esencia del quehacer educativo, porque su fundamento es un contexto real, en el cual se deben proponer objetivos alcanzables, y a los que se les pueda hacer un seguimiento continuo, todos enmarcados en los procesos de enseñanza y aprendizaje, para responder a las exigencias de la sociedad actual, en relación con el ámbito educativo.

La “**Gestión administrativa y financiera:** esta área da soporte al trabajo institucional. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo...” (MEN, 2008, p. 27). Es la gestión que posibilita la asignación de los

recursos para emprender nuevos proyectos, renovar la infraestructura y obtener los insumos para desarrollar la propuesta educativa institucional.

Gestión de la comunidad: ... se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos. En el interior de estas áreas hay un conjunto de procesos y componentes que deben ser evaluados periódicamente, a fin de identificar los avances y las dificultades, y de esta forma establecer las acciones que permitan superar los problemas (MEN, 2008, p. 27).

La Guía 34 (MEN, 2008) pondera la gestión como el principio para propiciar el mejoramiento continuo y este requiere del establecimiento de una ruta:

La puesta en marcha de procesos de mejoramiento escolar requiere que el equipo de gestión – conformado por diversos integrantes de la comunidad educativa y liderado por el rector o director – se organice para realizar cada una de las actividades previstas. Esta tarea tiene que ver tanto con la conformación de grupos de trabajo y la definición de responsables, como con el ordenamiento de las tareas y el establecimiento de tiempos y plazos para realizarlas (MEN, 2008, p. 32).

El equipo de gestión es quien lidera cada una de las partes del proceso al conformar y organizar los equipos de trabajo, que son los que finalmente ponen en marcha la ruta del mejoramiento. Cada líder de proceso se empodera de su gestión a través de la aplicación del procedimiento, los anexos, los formatos, los instructivos, todo aquello que contribuya con el mejoramiento continuo.

Para apoyar este trabajo en los establecimientos educativos, de manera que sea muy eficiente y productivo, se propone una ruta de tres etapas que se repetirán periódicamente, puesto que son parte del ciclo del mejoramiento continuo. Éstas contienen, a su vez, pasos y actividades, cuya realización debe conducir a resultados precisos que permitirán avanzar a la etapa siguiente (MEN, 2008, p. 32).

Establecer una ruta para ejecutar por etapas, asegura el cumplimiento en un orden secuencial de los requisitos establecidos para dar cumplimiento a los objetivos y metas propuestas vinculadas con el proceso educativo.

La primera etapa de la ruta del mejoramiento continuo es la autoevaluación institucional. Este es el momento en el que el establecimiento educativo recopila, sistematiza, analiza y valora información relativa al desarrollo de sus acciones y los resultados de sus procesos en cada una de las cuatro áreas de gestión. Con ello es posible elaborar un balance de las fortalezas y

oportunidades de mejoramiento, las cuales serán la base para la formulación y ejecución del plan de mejoramiento (MEN, 2008, p. 32).

La autoevaluación es el primer paso de la gestión para asegurar la veracidad de los datos recopilados y así establecer acciones concretas, que permitan definir el camino a seguir.

“La segunda etapa consiste en la elaboración del plan de mejoramiento... se definirán objetivos, actividades, tiempos y responsables de cada tarea, de manera que se logren los propósitos acordados para cada una de las áreas de gestión” (MEN, 2008, p. 32). En esta etapa la gestión debe asegurar el cumplimiento de lo planeado y recopilar el resultado de un trabajo en equipo bajo la dirección del líder de la institución.

Finalmente, la tercera etapa consiste en el seguimiento periódico al desarrollo del plan de mejoramiento, con el propósito de establecer cuáles fueron los resultados obtenidos, las dificultades y retrasos en la ejecución, los recursos utilizados y las razones por las cuales no se realizaron ciertas actividades. Esto permitirá revisar el logro de las metas y de los objetivos, así como efectuar los ajustes pertinentes. Además, el seguimiento permite recopilar información para llevar a cabo un nuevo proceso de autoevaluación, que a su vez dará las bases para la elaboración

de un nuevo plan de mejoramiento, al cual también será necesario hacerle seguimiento (MEN, 2008, p. 32).

Las etapas que plantea la Guía están directamente relacionadas con los parámetros que se establecen en las instituciones que se certifican con una marca o sello en particular, los procesos de certificación, documentan los procedimientos, motivan la implementación de planes de mejoramiento, exigen la definición de objetivos, metas e indicadores. La Guía recopila lo que un gerente educativo debe implementar para asegurar la calidad de la educación de su institución a través de la gestión. Pero

¿Cómo puede ser definida la gestión educativa? Para comprender las múltiples acepciones del término gestión, se han propuesto los siguientes términos: piloteo de organizaciones, innovación, exploración y explotación de lo posible, mejora continua, profesionalización de las acciones educativas, identificación de fortalezas y dificultades, pensamiento útil para la acción, reflexión para la decisión, liderazgo pedagógico, visión de futuro, comunicación y aprendizaje, estrategias, punto de apalancamiento, construcción de redes (Instituto Internacional de Planeación de la Educación, IIPE, 2000, p. 16).

De acuerdo con el documento, la gestión educativa abarca una gran cantidad de acciones, las cuales se articulan para consolidar una institución, además está directamente relacionada con la dirección, quien dirige y gestiona es el líder, aquel que logra encaminar la institución con la finalidad de lograr los objetivos y metas.

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo... La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático (IIPE, 2000, p. 16).

Para que los resultados de la implementación de cualquier tipo de gestión sean innovadores, generen resultados positivos y se conviertan en un valor agregado, es fundamental el tipo de liderazgo que ejerza quien asume la dirección.

El desarrollo de las organizaciones está vinculado al liderazgo que se ejerza en ellas. Las organizaciones educativas necesitan de un acertado liderazgo para rediseñar modelos de mayor

autonomía institucional y gestión moderna de procesos en cada contexto específico, de manera que permita a las organizaciones no solo el fortalecimiento de sus ofertas académicas, sino también los espacios concretos de toma de decisiones que posibiliten la combinación adecuada de tiempos, espacios, programas y potencial humano, y con ello cumplir con las expectativas que hoy día se tienen de las organizaciones educativas (Garbanzo y Orozco, 2010, p. 19).

Se tienen unas expectativas muy particulares en las instituciones educativas, que son las que generan los retos para la gerencia educativa, porque implican un conjunto de aspectos que debe lograr vincular el líder, el gerente educativo, y a él se le puede atribuir gran parte del desarrollo de la institución; por esto, quien ejerza el liderazgo debe demostrar apropiación del contexto para tomar decisiones que fortalezcan los procesos a través de la gestión del conocimiento y con esta de la optimización del recurso humano y financiero.

Para poder hacer efectivo un liderazgo de calidad en el sistema educativo...es urgente que se empiece por hacer un replanteamiento de su estructura, para esto hay que preguntarse ¿Qué tipo de educación sirve mejor a la sociedad ahora y en el futuro? ¿Cuál es el enfoque de liderazgo que se necesita? Para responder a estas preguntas, lo primero que se debe hacer es que a nivel

educativo han de promoverse procesos, acciones, directrices, metodologías que promuevan un liderazgo efectivo y transformacional todo esto como parte de un proyecto educativo institucional (Chacón, 2011, p. 151).

De acuerdo con el autor y finalizando la revisión teórica, un gerente educativo debe definir en su proyecto educativo institucional los procesos de gestión que garanticen la calidad de la educación que ofrece y las características del líder que requiere para lograr la implementación, continuidad y coherencia entre los procesos de gestión y la misión de la institución educativa.

Conclusiones

- ✓ Para lograr la transformación constante desde la gerencia educativa, es necesario abordar diversos métodos que le permiten al líder establecer las estrategias más pertinentes para alcanzar la mejora continua; uno de estos caminos es la fundamentación de los procesos de gestión.
- ✓ Cuando la calidad se convierte en un trabajo extra para las personas que conforman una institución, esta deja de ser una oportunidad y se convierte en una carga, una necesidad de cumplir requisitos, metas e indicadores, en todo caso se anula la calidad de proceso para convertirse solo en el cumplimiento de las etapas o ciclos, los cuales carecen de sentido porque no son un valor agregado para la institución, no propician la mejora continua, solo generan una evidencia documentada.
- ✓ La implementación de los sistemas de gestión debe cumplir con múltiples expectativas que se fundamentan en la organización a través de procedimientos, aplicación de matrices, establecimiento de indicadores, metas y planes de

mejoramiento, los cuales deben permitir la evaluación constante para tomar decisiones de mejora; pero la aplicabilidad de lo anterior debe procurar beneficios institucionales en la medida en que los resultados obtenidos mejoren el ambiente escolar, el ambiente de trabajo, la comunicación entre los integrantes de la comunidad educativa y posibiliten oportunidades de promoción; no es válido cuando los resultados se convierten solo en un informe estadístico.

- ✓ El enfoque sistémico es el fundamento de la concepción de los procesos de gestión, fue necesario implementar métodos de solo control y medición para crear la necesidad de trascender estos fundamentos básicos y lograr incorporar en los procedimientos el análisis de los resultados obtenidos y generar aprendizaje para darle continuidad a los procesos.
- ✓ La Guía 34 (MEN, 2008) es un modelo de gestión para las instituciones educativas, porque establece una ruta que vincula todas las gestiones a través de tres etapas secuenciales que posibilitan el mejoramiento continuo: primero, al realizar autoevaluación institucional; segundo, al establecer los planes de mejoramiento y, tercero, al hacerle seguimiento a los planes; su aplicación metódica permite organizar un sistema de gestión.
- ✓ La eficacia de la implementación de un proceso de gestión que busque la calidad de la educación está directamente relacionado con un acertado liderazgo, este lo debe ejercer un sujeto con el conocimiento necesario y las habilidades para tomar las decisiones con base en las necesidades y expectativas del contexto.

Bibliografía

Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques y sistemas*.

Madrid: Pearson Prentice Hall. Disponible en

<https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>

Carretero, M. Á. (2004). La calidad: a la búsqueda de la confianza perdida. Una reflexión crítica sobre la calidad y su reflejo en el entorno educativo. Universidad de León. *Revista Complutense de Educación* 15 (2), 521-560. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/revista/1127/A/2004>

Casanova, M. A. (2012). El diseño curricular como factor de calidad educativa. Madrid: REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficiencia y Cambio en Educación*, 10 (4) 66-20. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/551/55124841002.pdf>

Chacón, A. (2011). Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de calidad. Universidad de Costa Rica. *Revista Gestión de la Educación 1* (2), pp.144-165, ISSN 2215-2288. Disponible en <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/2146/2107>

Colombia. Ministerio de Educación Nacional, MEN (2008). *Guía 34. Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento*. Colombia: Autor. Disponible en https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-177745_archivo_pdf.pdf

Colombia. Ministerio de Educación Nacional (2017). *Plan Nacional Decenal de Educación (2016-2017). El camino hacia la calidad y la equidad*. Colombia: Autor. Disponible en http://www.plandecenal.edu.co/cms/media/herramientas/PNDE%20FINAL_ISBN%20web.pdf

Ferreyra, H., Vidales, S., Rimondino, R. y Bonelli, E. (2012). El diseño curricular como factor de calidad educativa. Madrid: *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficiencia y Cambio en Educación 10* (4), 184-202. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55124841013>

Garbanzo, G. y Orozco V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos.

Universidad de Costa Rica. *Revista Educación* 34 (1), 15-29, ISSN: 0379-7082. Disponible en

<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/viewFile/495/495>

García Poyato, J. (2009). *La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas*

de educación primaria en Ensenada, Baja California. Tesis para obtener el grado de maestra en

Ciencias Educativas. Ensenada, Baja California: Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo.

Disponible en [http://studylib.es/doc/6513179/la-gesti%C3%B3n-escolar-como-medio-para-](http://studylib.es/doc/6513179/la-gesti%C3%B3n-escolar-como-medio-para-lograr-la-calidad---iide)

[lograr-la-calidad---iide](http://studylib.es/doc/6513179/la-gesti%C3%B3n-escolar-como-medio-para-lograr-la-calidad---iide)

Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, IIPE (2000). *Gestión educativa estratégica*.

Buenos Aires: UNESCO, Ministerio de Educación de la Nación. Disponible en

https://www.buenosaires.iiep.unesco.org/sites/default/files/modulo02_0.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura, UNESCO (2007).

Situación educativa de América Latina y el Caribe: garantizando la educación de calidad para

todos. Santiago, Chile: Autor. Disponible en

<http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001528/152894S.pdf>

Ramírez, L. H. (2004). Los nuevos desafíos de la gerencia educativa. *Educación y Educadores* (7), 113-

136. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/834/83400709.pdf>

Salas, I. (2012). La acreditación de la calidad educativa y la percepción de su impacto en la gestión

académica: el caso de una institución del sector no universitario en México. México: *Revista*

Calidad en la Educación, (38), 305-333. Disponible en

<https://scielo.conicyt.cl/pdf/caledu/n38/art09.pdf>

Tenorio, D. (2017). La calidad en la educación tomando en consideración las perspectivas históricas y

actuales del humanitarismo en el ámbito educativo. *Gestión de la Educación* 7 (2), 166-191.

ISSN: 2215-2288. Disponible en

<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/30653/30525>

Universidad Católica de Manizales (2017). *Guía de orientación para desarrollar una monografía como opción de grado en el programa especialización en gerencia educativa de la Universidad Católica de Manizales.*

